

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200315068

UDC _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

YW 公司员工绩效考核体系的思考

Research on Employee Performance Appraisal System
of YW Corporation

贺 志 丁

指导教师姓名: 詹 虹 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 5 月

论文答辩时间: 2005 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人:

2005 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的
研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研
究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担
由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

21 世纪是知识经济时代，随着经济竞争的加剧，人们越来越认识到，人力资源是当代经济发展的第一资源，人力资源管理已成为企业管理的核心，而绩效考核又是现代人力资源管理的核心内容之一。它给人力资源各方面提供反馈信息，是薪酬管理、晋升、人员使用和培训的重要依据，也是调动员工积极性的关键。“经营之神”松下幸之助说过“有作为的经营者都会采用人事考核制度，努力对职工的能力和业绩做出客观而公正的评价。”然而，目前国内企业对员工绩效考核的研究和理论都十分不足，许多企业在员工绩效考核上不是一片空白就是流于形式，严重阻碍了企业可持续发展。因此，对于国内企业绩效考核进行研究，探索有效可行的绩效考核方法，具有重要的现实意义。

在现代绩效考核理论的指导下，笔者认真分析了 YW 公司的员工绩效考核现状，根据 YW 公司的自身特点，设计了一套新的员工绩效考核体系方案。全文共分四章。

第一章，主要从绩效考核定义、考核的原则与程序、绩效考核的作用、内容、方法、以及绩效考核与人力资源管理其他环节的关系，这几个方面来概述绩效考核的理论基础。

第二章，介绍了本文要采用的案例——YW 公司的相关背景资料。主要包括：公司发展历程、组织结构、员工构成、绩效考核的现状和分配制度。

第三章，详细分析了 YW 公司目前实行的绩效考核体制本身以及保障制度存在的问题。在考核体制方面，主要存在着考核定位的偏差，考核标准不统一，指标不合理，以及流程不完善等缺陷；在保障制度方面主要有缺乏组织保障，分工不明确，以及信息沟通障碍等问题。

第四章，该章是全文的重点，本章将现代绩效考核理论应用于 YW 公司，重新设计了 YW 公司的绩效考核体系，提出可操作的方案，并就该方案实施中应注意事项进行说明。

关键词：绩效考核；KPI；

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

21 century is the time of knowledge economy. With the intensifying of competition, people are convinced that human resource management (HRM) is the core of enterprise management. And performance appraisal plays an important role in modern HRM. It provides feedback to each aspect of HRM. It is the main foundation of compensation management, promotion, recruitment, and training. It is also the key to mobilize staff's positivity. However, both research and practice about employee performance appraisal are very deficient at home now. Many enterprises keep blank or just have a form in this area, which hinders the development and improvement of enterprises. Therefore, it is of important realistic meaning to fathom a valid and feasible method to carry through the performance appraisal of employee.

Directed by modern performance appraisal theory, author analyzes the performance appraisal status quo of YW Corporation. Base on characteristic of YW Corporation, author designs a new performance appraisal system. There are four chapters in this paper.

The first chapter introduces theoretical knowledge of performance appraisal. Include definition of performance appraisal; performance appraisal principle; function; content; method; and relation of performance appraisal another aspects.

The second chapter gives general information of company YW Corporation from the following aspects: Corporation developing history, organization structure, employee, performance appraisal status quo, and so on.

The third chapter introduces the problems caused by old system.

The forth chapter is the core of this paper, which apply to the new performance system of company with modern performance appraisal theory. Author putts a set of doable project and explain the details which must be paid attention to.

Key Words: Performance Appraisal; KPI;

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

前言	1
第一章 绩效考核的相关研究概述	2
第一节 什么是绩效考核	2
第二节 绩效考核的原则和程序	5
第三节 绩效考核的作用	8
第四节 绩效考核的方法	9
第五节 绩效考核的内容	14
第六节 绩效考核与人力资源其他职能的关系	15
第二章 YW 公司发展概况	17
第一节 公司发展历史	17
第二节 公司组织结构	17
第三节 公司员工结构	18
第四节 公司绩效考核现状	20
第五节 公司分配制度	20
第三章 YW 公司绩效考核存在的问题	22
第一节 绩效考核制度本身存在的问题	22
第二节 绩效考核保障制度存在的问题	24
第四章 YW 公司绩效考核体系的重新构建	26
第一节 重建 YW 公司绩效考核体系的思路	26
第二节 工作分析	26
第三节 新体系的定位	27
第四节 考核方法的选择	28

第五节 考核内容的确定.....	32
第六节 考核指标的确定.....	34
第七节 考核结果的应用.....	36
第八节 考核的操作流程.....	37
第九节 运行新的绩效考核体系需注意的有关事项.....	39
结束语.....	41
附录 1：YW 公司管理人员考核表.....	42
附录 2：YW 公司调查问卷	43
附录 3：公司职位说明书样本.....	44
附录 4：员工业绩考核表（A1 卷）	45
附录 5：员工业绩考核表（A2 卷）	46
附录 6：员工业绩考核表（B1 卷）	47
附录 7：员工业绩考核表（B2 卷）	49
附录 8：部门级 KPI 指标样例（生产部与采购部）	51
主要参考文献	52
致谢词.....	53

前言

我国绩效考核机制历史悠久，自战国时期开始就存在以上计制度为主要形式的考课制度，即要求官吏将管辖地区的户口、农业、钱粮收入、教育治安、自然灾害等登记上报中央，以便对各级官吏进行考核、测评、监督官吏的政务。在秦朝，除定期上计外，还有平时考查，以对官吏的品质、作风、能力进行综合考核，做出相应的奖惩。但由于近代史上中国的封闭，对于绩效考核理论及应用的研究要远远落后于西方发达国家。最早将绩效考核应用在工业领域的，要追溯到 19 世纪，在苏格兰的纽兰纳克，罗伯特·欧文斯（Robert Owens）在他的棉纺厂中用不同颜色的木头块标志不同程度的业绩。当一个雇员的绩效改变了，挂在工作间的木块也随之改变。

随着经济的发展，在国外，绩效考核的研究取得了丰硕的成果，推出了大量的研究著作和实验报告。当前，尽管在我国的国企改革和发展过程中，越来越多的企业也认识到绩效考核在企业经营管理工作中的地位和作用，可由于绩效考核的理论方法应用的落后，国有企业在绩效考核目标的设置，过程操作及结果应用都有着缺陷，员工绩效考核存在大量的误区和人为偏差。

YW 公司是一个劳动力密集型的中小型国有企业，与大部分的国有中小型企业类似，绩效考核仍不完善。本文通过研究 YW 公司绩效考核现状，客观分析并总结公司绩效考核工作存在的问题。通过对各种考核的方法的分析和综合，根据公司实际情况，制定了科学的考核指标。力图设计出一套简单易行，具有较高公正性和客观性的企业绩效考核体系。希望其设计思路与采用的考核方法可以为国内其他企业所参考。由于水平有限，有些问题的阐述难免存在不妥之处，请各位读者、老师批评、指正。

第一章 绩效考核的相关研究概述

第一节 什么是绩效考核

一、什么是绩效

绩效也称业绩、效绩，成效等，反映的是人们从事某一种活动所产生的成绩和效果。从企业的角度来说，企业绩效包括两层含义：一是组织绩效。是指组织在某一时期内任务完成的数量、质量、效率和盈利状况；二是个人绩效。个人绩效是组织绩效产生的重要来源，是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为、和工作态度的总和。^①由于本文研究的对象是员工的绩效考核，所以在此主要介绍个人绩效的含义。

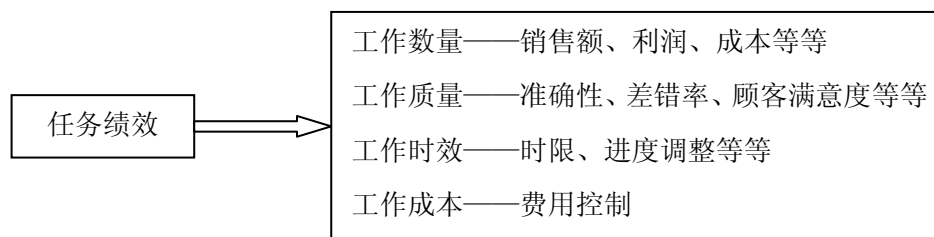
员工个人绩效的含义一般包括两个方面的内容。一方面是指员工的工作结果。在企业中，员工的绩效具体表现为完成工作的数量、质量、成本、费用以及为企业做出的其它贡献等；另一方面，是指影响员工工作结果的行为、表现及素质。

按考核的角度，员工绩效又可分为任务绩效、周边绩效、管理绩效。

（1）任务绩效。任务绩效与被考核人员的工作目标、职责（职能）、工作结果直接相联系，包括工作的数量、质量、时效和成本等方面的内容。任务绩效的具体内容见图 1.1。

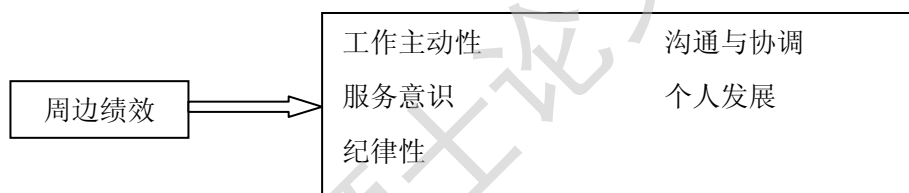
^① 钱振波，《人力资源管理：理论·政策·实践》，清华大学出版社，2004 年 9 月，第 195 页

图 1.1：任务绩效的具体内容



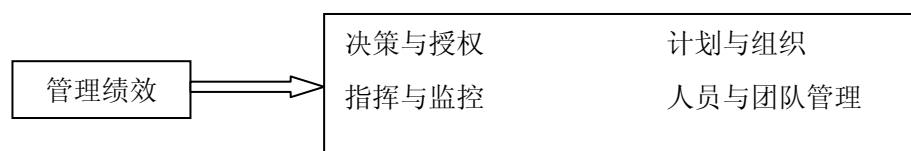
(2) 周边绩效。也称为关系绩效。当员工主动地帮助工作中有困难的同事，努力保持与同事间良好的工作关系，或通过额外的努力准时完成某项任务时，他们的表现被称为周边绩效。周边绩效的具体内容见图 1.2。

图 1.2：周边绩效的具体内容



(3) 管理绩效。对于管理人员而言，管理绩效是其整体工作绩效的重要部分。管理人员在工作过程要进行计划、决策、指挥与控制、授权与协调等方面的工作。具体工作表现构成了管理者的管理绩效。管理绩效内容如图 1.3 所示。

图 1.3：管理绩效的具体内容



二、绩效考核的定义

对于绩效考核的定义，不同的学者有不同的观点。

(一)注重贡献的观点

美国学者 R·C·Smith 认为“绩效考核就是对组织中成员的贡献进行排序。”^②这种观点也许学者们赞同的很少，但在企业(至少在国有企业)的实际工作中，却最为盛行。许多企业的所谓人员考评，也就是一年一次或几次的评选先进而已。

(二)注重能力的观点

美国人力资源专家 E·B·Flippo 认为，绩效考核就是“对职工现任职务状况的出色程度，以及担任高一级职务的潜力，进行有组织的、定期的、尽可能客观的评判。”这里将考评的内容确定为“职工现任职务状况的出色程度”与“担任高一级职务的潜力”，显然是从人与工作的匹配的角度理解考评，将考评活动看成是企业动态的人员使用工作的一个环节或配套措施。

(三)将能力与价值相结合的观点

英国人力资源大师 A·Longsner 将绩效考核定义为“为了客观确定职工的能力、工作状况和适应性，对职工的个性、资质、习惯和态度，以及对组织的相对价值进行有组织的、实事求是的评价，包括评价的程序、规范、方法的总和。”这里将员工对组织的相对价值而不是贡献作为考评内容，是一种从长远着眼的观点。

(四)注重过程和目的的观点

日本学者松田宪二认为“绩效考核是人事管理系统的组成部分，由考核者(上司)对被考核者(部下)的日常职务行为进行观察、记录，并在事实的基础上，按照一定的目的进行评价，达到培养、开发和利用组织成员能力的目的。”这一观点有两点值得注意：首先是将考评活动看成是各级管

^② 资料来源：宝嘉力顾问，《最新人力资源精要词典》，中国经济出版社，2002年8月，第265页

理者的日常工作内容，而不是有组织的、定期的工作；其次是强调考评的目的在于培养、开发和利用组织成员的能力。比上述几种观点都更具有长远打算和人本主义色彩。

以上几种对绩效考核的定义是从不同的角度去考虑的，前三种注重的是结果，不重视过程。由于本文研究是绩效考核的整个体系，需要将传统绩效考核定义外延，所以在此采用第四种定义为参考。本文将绩效考核定义为：针对企业中的每个员工所承担的工作，应用各种科学的定性和定量的方法，对员工的绩效进行测量和反馈的活动，以达到培养、开发和利用组织成员能力的目的。

第二节 绩效考核的原则和程序

一、绩效考核的原则

要做到有效的绩效考核必须遵守以下几条原则：

1、透明公开原则

进行绩效考核时，考核标准、程序、对考核责任者的规定以及最终的考核结果，在企业内部都应当对全体员工公开。这样才能让员工对考核工作产生信任感，对考核的结果也能够理解与接受。

2、客观、公正原则

制定考核标准应以职位分析为基础，多采用可以量化的客观尺度，尽量减少个人的主观臆断的影响，并且对考核者要一视同仁。

3、可操作性原则

考核方案所需的时间、人力、物力、财力的条件必须是客观环境所允许的。考核标准也应尽量可以直接操作和量化，避免一般性的评价。

4、定期化和制度化原则

员工的工作行为是一种连续性的活动，所以考核工作也应定期化、制度化，这样有利于调动员工工作积极性，有利于激发员工改进工作、提高

质量的愿望。

5、及时反馈原则

考核的结果一定要反馈给被考核者，并且在反馈的同时还应当向被考核者解释说明，肯定成绩和进步，指出不足之处，提供改进意见等等。

二、绩效考核的程序

绩效考核工作一般按照以下步骤进行：制定考核计划，确定考核标准，选择考核方法，收集分析数据资料，评定考核结果以及对考核结果的反馈运用。

1、制定绩效考核计划

绩效考核计划是管理者和被管理者根据组织目标、本工作单元的业务重点与工作职责共同讨论，以确定被管理者在考核期内应该完成什么工作和达到什么样的绩效目标的过程。

2、确定绩效考核内容和标准

绩效考核，考什么？从第一节绩效的分解中可以知道，主要是对员工任务绩效，周边绩效，管理绩效的考核，在后面的章节中还会详细讨论。当然对不同的考核对象的考核内容有不同的侧重点。

绩效考核的标准是评价员工的尺度，考核标准可以分为绝对标准和相对标准。

绝对标准又分为业绩标准、行为标准、任职资格标准。业绩标准：如对生产工人的定额要求；行为标准：如上班时间不能看报纸；任职资格标准：如企业财务主管必须有大学本科以上文凭等。

相对标准就是将员工间的绩效表现相互比较，此时每个人既是被比较对象，又是比较的尺度，因而标准在不同群体中就会存在差别。

3、选择绩效考核方法

确定了考核标准后，就要选择相应的考核方法。由于绩效考核的方法

很多，每种方法都有其优缺点和适用范围，因此，在实际工作中，应根据具体的考核要求有针对性地加以选择。

4、对考核人员进行培训

由于考核者在绩效考核中起着重要作用，他的考核技术好坏将直接影响考核的公正性与有效性。所以，为了使考核结果更公正，达到应有的目的，必须对考核人员进行相关知识的培训。

5、实施绩效考核计划

在考核的实施阶段应注重长期跟踪，随时收集相关信息，并要注意持续不断的绩效沟通。

6、分析数据资料和评定考核结果

根据考核的目的、标准和方法，对所收集到的数据资料进行分析、处理、综合。

7、绩效反馈与面谈

绩效考核流程并不是以考核结果的得出而结束，主管人员还需要与员工进行一次甚至多次的面对面交谈。通过绩效反馈面谈，使员工了解主管对自己的期望，了解自己的绩效，认识自己需要改进的方面；并且，员工也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难，请求上级指导。

8、绩效改进

绩效考核的根本目的应该是在于：员工能力的不断提高以及绩效的持续改进和发展。所以绩效改进工作的成功与否，是绩效考核的发挥有效作用的关键环节。在对员工考核结束后，必须由员工本人和上级主管一起针对考核反映出来的问题，对员工制定一套绩效改进计划，帮助员工改进绩效。

9、绩效考核结果的运用

考核的结果可以为公司做出薪酬及奖金的分配、职务调整、培训与再教育等人事决策提供依据。

一个组织的绩效考核步骤和程序不一定完全按照上述的步骤和程序

进行，一些小企业可以把其中几项步骤合为一步。而且虽然上面对绩效考核程序做了一定的阶段划分，但实际上，组织内的绩效考核的几个步骤和程序往往是同时进行的，而且也不是严格区分开来的。

第三节 绩效考核的作用

绩效考核是组织制定调动、升降、奖惩、培训等人事决定的重要依据，是组织管理、决策和控制的不可缺少的机制。具体来说，绩效考核有以下几个方面的作用：

1、控制作用

绩效考核是人事管理中主要的控制手段。通过绩效考核，使工作过程保持在合理的数量、质量进度和协作关系上，使各项管理工作能够按计划进行。对员工本人来说，也是一种控制手段，使员工牢记自己的工作职责，起到促进员工遵守规章制度的自觉性。

2、激励作用

激励作用是指绩效考核对员工的工作成绩给予肯定，本身就能使员工体验到成功的满足，由此调动员工的积极性。

3、发展作用

绩效考核在发展方面的作用，主要体现在两个方面：一方面是组织根据绩效考核的结果，制定正确的培训计划，达到提高全体员工素质的目标，以推动企业发展；另一方面，它可以发现员工的长处和特点，根据员工的特点决定其培养方向和使用办法，充分发挥个人的长处，促进个人的发展。

4、沟通作用

绩效考核结果出来以后，上级主管须和考核者进行面谈，听取员工的申诉与看法，这样为领导与员工沟通提供了机会，增进相互的了解，这种沟通的过程还可以促使上下级之间更加目标一致、配合默契。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库